= إدارة الموارد البشرية(أفاق المستقبل)



استاذ دكتور : عبدالعزيز محمد

الفصل الأول :



1- الطبيعة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية .

1- 1 : التعريفات والمصطلحات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية
1- 2 : تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
1- 3 : أهمية إدارة الموارد البشرية .
1- 4: أهداف إدارة الموارد البشرية .
1- 5: التحولات التي طرأت على الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
1- 6: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد

يقولون في المورد البشري

إن الباحثون والمفكرون وعشاق إدارة الموارد البشرية . يقولون أن العنصر البشري هو رأس مال المنظمة وهو أثمن وأغلي من الذهب والنفط .. وأن كل شيء ينقص قيمته ما عدي المورد البشري يزداد قيمةُ مع مرور الزمن .

الكفاءة	الفاعلية	الجدارة
KPIS	C EGMA -	BSC

1-1: أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية

- **مفهوم إدارة الموارد البشرية :**

بأنها مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم ، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

- **التعريف الأول :**

هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد

1-1: أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية (2)

-4 يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأ

5 - عرفها ستال جلين على أنها
(الاهتمام الكلي لشئون الأفراد في المنظمة) .

-6 وعرفها فيشرعلى أنها " تلك النشاطات التي تشمل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين "

7 - عرفها الصيرفي على أنها (نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلي أسانيد علمية وبعضها يستند إلي الخبرة الشخصية التي تعتمد

-8 يصفها نجرو على أنها (عملية الموظفين الأكفاء وتنميتهم ، وخلق



1-2 نشاطات إدارة الموارد البشرية
1
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية
- تكنولوجيا الموارد البشرية
2
العدالة الوظيفية
- الالتزام بالقوانين
- التنوع .
- الفعل الإيجابي الموجه
3
تزويد المنظمة بالموارد البشرية
- تحليل العمل
- الا
4
تنمية الموارد البشرية
- التكيف
- التدريب
- تنمية
5
التعويضات والمزايا
- إدارة الاجور
- الحوافز
- المزايا
6
إدارة الأخطار وحماية العاملين
- الصحة والسلامة المهنية
- الأمان المهني
- الأمن
7
علاقات العمل
- حقوق العاملين
- سياسات الموارد البشرية
- علاقات الإدارة مع الاتحادات العمالية
عوامل تكنولوجية
عوامل عالمية
عوامل بيئية
عوامل ثقافية وجغرافية
عوامل سياسية
عوامل اجتماعية
عوامل قانونية
عوامل اقتصادية
Robert . Mathis. (2009).p11

ارة الـموارد الـبشرية 1-3 :

- تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية.

ارة الـموارد الـبشرية 1-4 :

- - استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليها .
- - الاستخدام الكفء والفعال للعنصر البشري ، بغرض زيادة الانتاج وتحسين الإنتاجية .
- - رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء .
- - العمل على إيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .
- - إيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .
- - احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة ، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة .
- - إحداث التطوير المستمر في المنظمة سواء في القوي العاملة أو النظم أو أساليب العمل .

1- 3 : التحولات والتطورات والأدوار التي مرة بها إدارة الموارد البشرية (1)



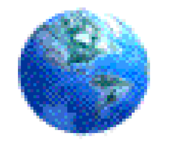
1- 3: تحول أدوار إدارة الموارد البشرية (2)

الماضي



1- 3 : التحول من الدور التشغيلي إلي الدور الاستراتيجي (3)

الدور التشغيلي	الدور الاستراتيجي
(التركيز علي العامل)	(التركيز علي المنظمة)
تفاعلي	استباقي
...مع بيانات الموارد البشرية	تقـ... كفاءة أنشطة إدارة الموارد البشرية ب... المؤشرات المختلفة
...داف التي يحددها التنفيذيون	تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
...ن للقوانين والأنظمة السارية	رسم السياسات والإجراءات وتحسينها
...لى المزايا المقدمة للعاملين	تقييم المزايا المقدمة للعاملين من وجهة نظر استراتيجية
تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة
...ظيفية من خلال الاستقطاب والاختيار	تخطيط الموارد البشرية والتوصل مع المصادر... للموارد البشرية
إدارة نظم الأجر الأساسي	برامج تعويض تركز على الأداء والاستبقاء



التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية (1)



أ - التحديات الخارجية

- العولمــة.
- التقدم التكنولوجى.
- تغير طبيعة العمل.
- تحديات الجودة.

ب - التحديات الداخلية من أهمها

- عدم الثقة في الإدارة.
- عدم تبنــى منظور متكامــل لتصــم وإعداد إستراتيجية

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية (2)

- عدم تفهم مسئولي الموارد البشرية للاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة ، وعدم قيامهم بتقدير ملائم للعوامل البيئية التي قد تؤثر على هذه الإستراتيجية.
- المقاومة من جانب العاملين الذين يودون الحفاظ على الوضع القائم.
- عدم تقبل العاملين للمبادرات الغامضة أو المعقدة أو التي قد تؤثر على عملهم مباشرة.
- الثقافة التنظيمية البيروقراطية السائدة التي قد تعوق الحركة في أي اتجاه مغاير.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية (3)

تحديات إدارة الموارد البشرية في التدريب

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات في التدريب ومن أهمها :

- ضعـــف الارتباط بيـــن التدريـــب وأنشطة الموارد البشرية.
- ضعف الاقتناع بأهمية التدريب.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التدريب.
- عدم الاهتمام بتحديـــد الاحتياجات

التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

الأيام في ظل بيئة مليئة بالتحديات أفرزتها عولمة الأعمال وضغوطات
ية العالمية والنمو السريع للتكنولوجيا والتغيرات الديمغرافية التي أثرت
هذه العوامل معاً لتزيد من ضغوط التكلفة على المنظمات الأمر الذي دفع
تكاليف العمالة من خلال تقليص عدد الموظفين .

1 عولمة الأعمال

- التحول إلي الاسواق الخارجية
- لقد تحولت عولمة الأعمال من التجارة والاستثمار إلي الأنشطة العالمية المتكاملة والتحالفات الاستراتيجية

الأمن العالمي والإرهاب

2 التغيرات الاقتصادية

- التحولات القطاعية
انتقال الوظائف من قطاع الصناعة والزراعة إلي قطاع الخدمات والاتصالات
- اليد العاملة

نمو العمالة المؤقتة

3 التغيرات التكنولوجية

- الوصول إلي العاملين عبرها
- القيام بالأعمال عن بعد
- تشكيل فرق عمل افتراضية (لا يتقابلون وإنما إلكترونياً)
- التدريب عن بعد عبر برامج تعلم الكترونية

الاستخدام الغير لائق للتكنولوجيا

4 التغيرات في بنية القوى العاملة

- التنوع العرقي
قوة العمل التي تشكلها الأقليات
- المرآة والعمل
زيادة عدد النساء الموظفات
- قوى العمل الهرمة
استبدال العاملين ذوي

ضغوط التكلفة وإعادة الهيكلة

سبل مواجهة التحديات

- أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.
- تدريب العاملين في مهارات التعلم والتطوير الذاتي.
- التدريب على المهارات السلوكية.
- التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
- التدريب على العمل في مجموعات

خلاق وإدارة الموارد البشرية

أكبر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى ،كما ينظر أفراد
تلك المنظمات بإيجابية وهذا ما يترجم في شكل نتائج مالية أفضل
ات الغير أخلاقية في فعاليات إدارة الموارد البشرية :

م	المجال	الممارسات غير الأخلاقية	الملاحظات
1	التعويضات	ـــ الخروج من العمل وتزوير وقت العمل ـــ تزوير تقارير الإنفاق ـــ المحاباة الشخصية في تقييم الأداء ومنح زيادات المستحقات ـــ التوزيع المتحيز لوقت العمل الإضافي	
2	علاقات العمل	ـــ كذب الموظفين على المرؤوسين ـــ قيام قيادات المنظمة بتقديم معلومات مزيفة للعامة أو الزبائن أو الموردين ـــ قبول الهدايا أو الرشاوى ـــ إساءة استخدام موجودات المنظمة ومواردها	

سية اللازمة لكادر إدارة الموارد البشرية .

لتحديد هذه المواصفات أجريت دراسة مشتركة بين جامعة Michigan
وجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)
حيث تم جمع بيانات عن خمسين سنة وثم بعدها إجراء الدراسة بالتعاون مع (7.000) من أخصائي الموارد البشرية . وخلصت الدراسة إلي تحديد خمس مجموعات من المؤهلات الواجب توفرها لكادر الموارد البشرية وعلى النحو التالي :

-1المعرفة والمساهمة بالعملية
الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

الدور الاستشاري والدور

م	المسؤوليات	الاستشاري	التشغيلي (التنفيذي)
1	تدريب وتنمية الموارد البشرية	- اعداد المادة التدريبية - تنسيق أعمال التدريب - تنسيق برامج التدريب خارج مكان العمل - إعداد الخطط المهنية وأعمال التنمية الخاصة بكل من العاملين - توفير المعلومات والخبرات اللازمة للتنمية التنظيمية	- تقديم معلومات فنية - تحديد الاحتياجات التدريبية - التدريب المستمر للعاملين خلال أدائهم لمهامهم - مناقشة النمو المستقبلي للعاملين واحتمالات التطور الوظيفي - المساهمة في التعديلات الوظيفية في المنظمة
		- المشاركة في أعمال التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ككل - رسم استراتيجية	- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل قسم على حدة - مراجعة ومناقشة خطة

الدور الاستشاري والدور

م	المسؤوليات	الاستشاري	التشغيلي (التنفيذي)
3	تحليل العمل	- تنسيق أعمال تحليل العمل - إعداد كشوف مواصفات العمل ومحددات العمل - المراجعة الدورية لمواصفات العمل ومحددات العمل - مراجعة المدخلات القادمة من المدراء للتأكد من صحتها - طلب مساعدة الخبراء من خارج المنظمة ،وذلك لمواجهة المشكلات أو إجراء عمليات التحليل غير الاعتيادية	- إتمام معلومات تحليل العمل أو المساعدة في ذلك - التأكد من كشوف مواصفات العمل ومحددات العمل والحفاظ على دقتها - طلب إجراء تحليل جديد للعمل عند تغير الأعمال - استخدام نتائج تحليل لتحديد معايير الأداء - توفير المعلومات اللازمة للخبراء الذين تتم الاستعانة بهم
			- حديد الاحتياجات من

الدور الاستشاري والدور

م	المسؤوليات	الاستشاري	التشغيلي (التنفيذي)
5	الاختيار	- الاستقبال المبدئي للمتقدمين للعمل - اجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين للعمل - اداره ترتيبات اختبارات التوظيف - تجميع معلومات مرجعية عن الفرد والترتيب للفحص الطبي اذا كان مستخدما - ترشيح مجموعة من المتقدمين للعمل لمرحلة الاختيار النهائي من قبل المدراء - تقييم كفاءة ونجاح	- تحري وجود مؤهلات معينة ضرورية لأداء العمل لدى المتقدمين للعمل - المساهمة في عملية الاختيار المبدئي - مقابلة المرشحين النهائيين - اتخاذ قرار الاختيار النهائي بناء على نصائح واقتراحات قسم الموارد البشرية - تأمين معلومات متابعة للتحقيق من ملاءمة الذين تم اختيارهم

الدور الاستشاري والدور

التشغيلي (التنفيذي)	الاستشاري	المسؤوليات	م
- تحديد مواصفات العمل واعتبارات التعويض - اقتراح معدلات الأجر وزيادات الأجر استنادا إلى توجيهات قسم الموارد البشرية - تقييم أداء العامل للأغراض الإدارية بما فيها التعويضات	- تشكيل نظام التعويضات وإدارته - تقييم الأعمال وتحليل استقصاءات الأجر - رسم هياكل وسياسات الأجور	التعويضات	7
- الرد على التساؤلات البسيطة المتعلقة بالمزايا - الابقاء على الاتصال المستمر مع قسم الموارد البشرية فيما يتعلق بالمزايا - الابقاء على التوصل	- انشاء برامج المزايا وإدارتها - الرد على التساؤلات الفنية المتعلقة بالمزايا - مراقبة استعمال العاملين للمزايا	إدارة المزايا	8

الدور الاستشاري والدور

التشغيلي (التنفيذي)	الاستشاري	المسؤوليات	م
- مراقبة الصحة والأمان خلال أداء مهام العمل اليومي - تدريب العاملين وزيادة وعيهم الأمني - التحقيق الميداني في الحوادث - مراقبة السلوكيات الصحية والأمنية للعاملين - مراقبة مكان العمل للحد من المشكلات الأمنية - التواصل مع العاملين لتحديد الصعبات التي تواجههم - اتباع الأليات الامنية وادخال التغيرات	- تنسيق برامج الصحة والسلامة المهنية - بناء نظام تسجيل وإعداد تقارير مرتبط بتلك البرامج - توفير الخبرات اللازمة لدراسة حوادث العمل والتحقيق في أسباب وقوعها - تقديم خبرات فنية تسهم في الوقاية من الحوادث - بناء نظام أمني للحد من حالات الوصول غير الملائم إلى التجهيزات والمعدات ومرافق المنظمة المختلفة - تدريب المدراء على	إدارة الأخطار	9

الدور الاستشاري والدور

التشغيلي (التنفيذي)	الاستشاري	المسؤوليات	م
- معرفة السياسات والقواعد التنظيمية - اتخاذ قرارات فرض العقوبات - اعلام العاملين الذين خرقوا السياسات والقواعد التنظيمية - تنفيذ وتتبع العقوبات	- تصميم اجراءات الموارد البشرية التي تتناول حقوق العاملين - تصميم آلية العقاب التدريجي في المنظمات التي ينتظم العاملون لديها في اتحادات عمالية - تدريب المدراء على استعمال آلية العقاب التدريجي - مساعدة المدراء في إدارة تنفيذ العقوبات	نظم العقوبات	11
- المساعدة في رسم سياسات وإجراءات وقواعد الموارد البشرية - مراجعة السياسات	- تنسيق سياسات الموارد البشرية - المساعدة في رسم سياسات واجراءات		

الدور الاستشاري والدور

التشغيلي (التنفيذي)	الاستشاري	المسؤوليات	م
- تطوير العلاقات مع الاتحادات - تنجب الممارسات غير العادلة تجاه العاملين - إدارة ومراقبة تطبيق الاتفاقات العمالية - معالجة شكاوي العاملين وحل المشكلات بين الادارة	- التعامل مع محاولات التنظيم العمالي على مستوى المنظمة - مراقبة العلاقات مع الاتحادات والمناخ السائد في تلك الاتحادات - المساعدة في التفاوض مع الاتحادات واعداد الاتفاقات العمالية - توفير معلومات عن تشريعات العمل عند الحاجة اليها	علاقات العمل	13

أبعاد إدارة الموارد البشرية (1)

- - تعتبر إدارة الموارد البشرية الشريك الاستراتيجي الذي يلعب دور تحولي مهم في أداء مهام تخطيط الموارد البشرية وغيرها من أنشطة إدارة الموارد البشرية الاكثر شمولاً
- - تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في ضبط أخلاقيات العمل وتبني نشر الثقافة

  التنظيمية في أواسط العاملين .
- - ثبت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل واضح على مستوى الأداء التنظيمي
- - تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه كافة الأنشطة والفعاليات في المنظمة بما يحقق

  الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة ويسهم بالتالي في تحقيق أهداف المنظمة
- - التقاعد يقض مضاجع المنظمات ومصدر قلق للقائمين على أعمال تخطيط الموارد البشرية

أبعاد إدارة الموارد البشرية (2)

ميز على أساس الجنس في الحقوق والترقيات وخلافه رغم تأدية

ص الوظيفية ووضع قوانين وتشريعات وأنظمة وبرامج تنظم ذلك

فية وعدم التمييز على أساس اللون والعرق والأقليات والطبقات . . .



ضرورة زيادة الفهم القائم للكفاءات المطلوب توافرها لدي المدراء

ى والتركيز على خدمة الزبون والحفاظ على الجودة والمعايير القياسية

فاعلية وتحقيق الأرباح وتنمية الأعمال .

أبعاد إدارة الموارد البشرية

- - التنوع في إعلانات الاستقطاب وعدم التمييز ومقاطع مرئية ترفق بإعلانات الاستقطاب
- - شرح طبيعة العمل للمتقدمين للعمل قبل التعيين يساعد الولاء والرضا والأداء ويقلل

  من دوران العمل .
- - التوجه نحو تخطيط التعاقب لرسم خطة طويلة الأجل تنظم عملية الاستبدال للعاملين
- - أهمية تدريب المدراء على تقييم الأداء وذلك لبناء نظرة أكثر إيجابية إلي نظم تقييم الأداء ما يمكن من زيادة واقعية وموضوعية أعمال تقييم الأداء
- - تأثير الأجور على مستوى الأداء .وأن الأجور الإضافية تؤدي إلي

عاليات إدارة الموارد البشري

لانتقال أو ترك العمل لمعرفة الاسباب .

لوظيفي .

ر مواقع الانترنت لضمان الفاعلية والكفاءة .

ن الجدد .

ر الإنترنت .



الفصل : الثاني
إدارة الموارد البشرية الاستراتيب

2- 1 : المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .

2- 2 : التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

2- 3 : إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها .

- ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

هي خطة معاصرة طويلة المدى ، تشمل على

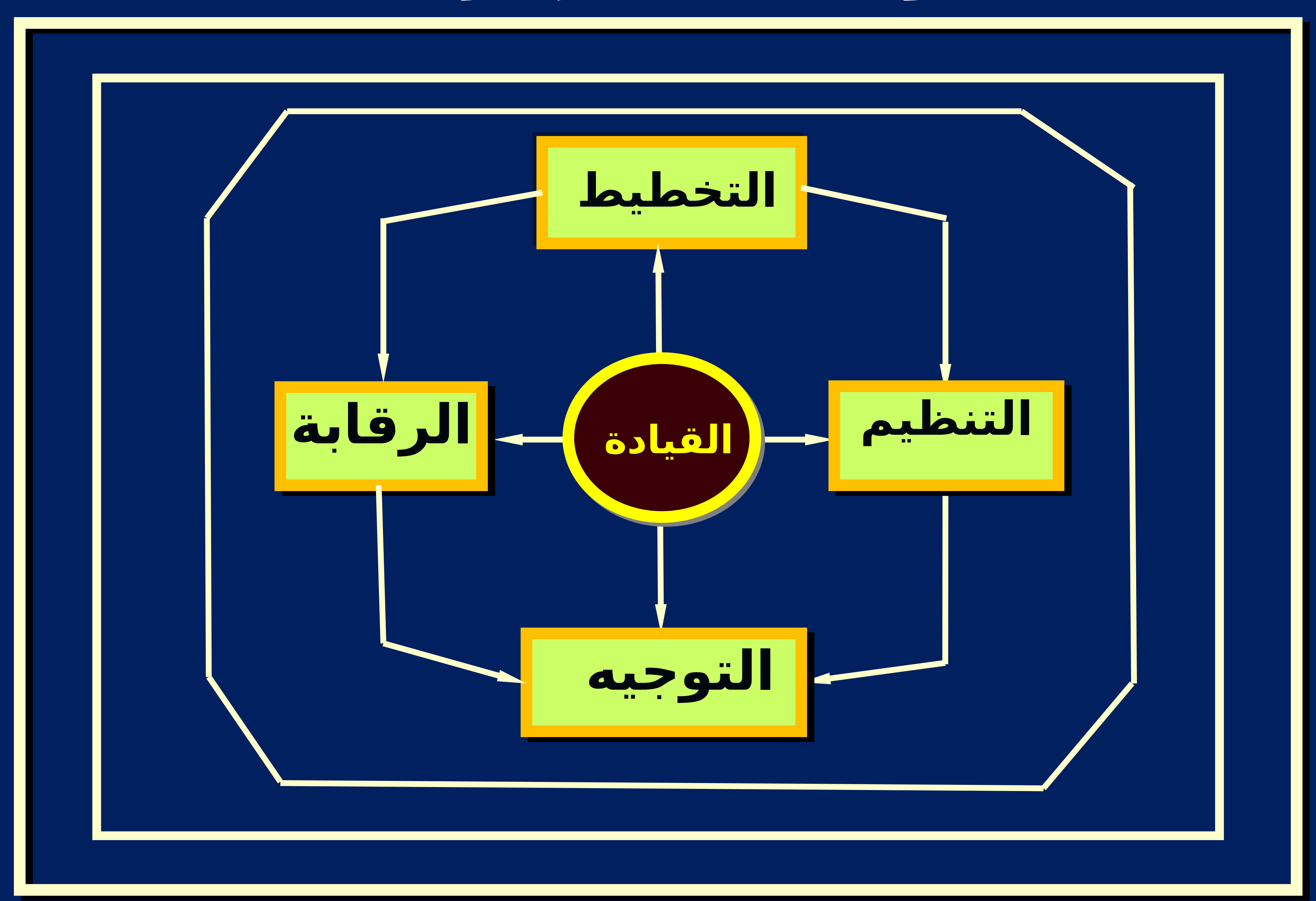
ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة

مع المورد (العنصر) البشري في العمل ،

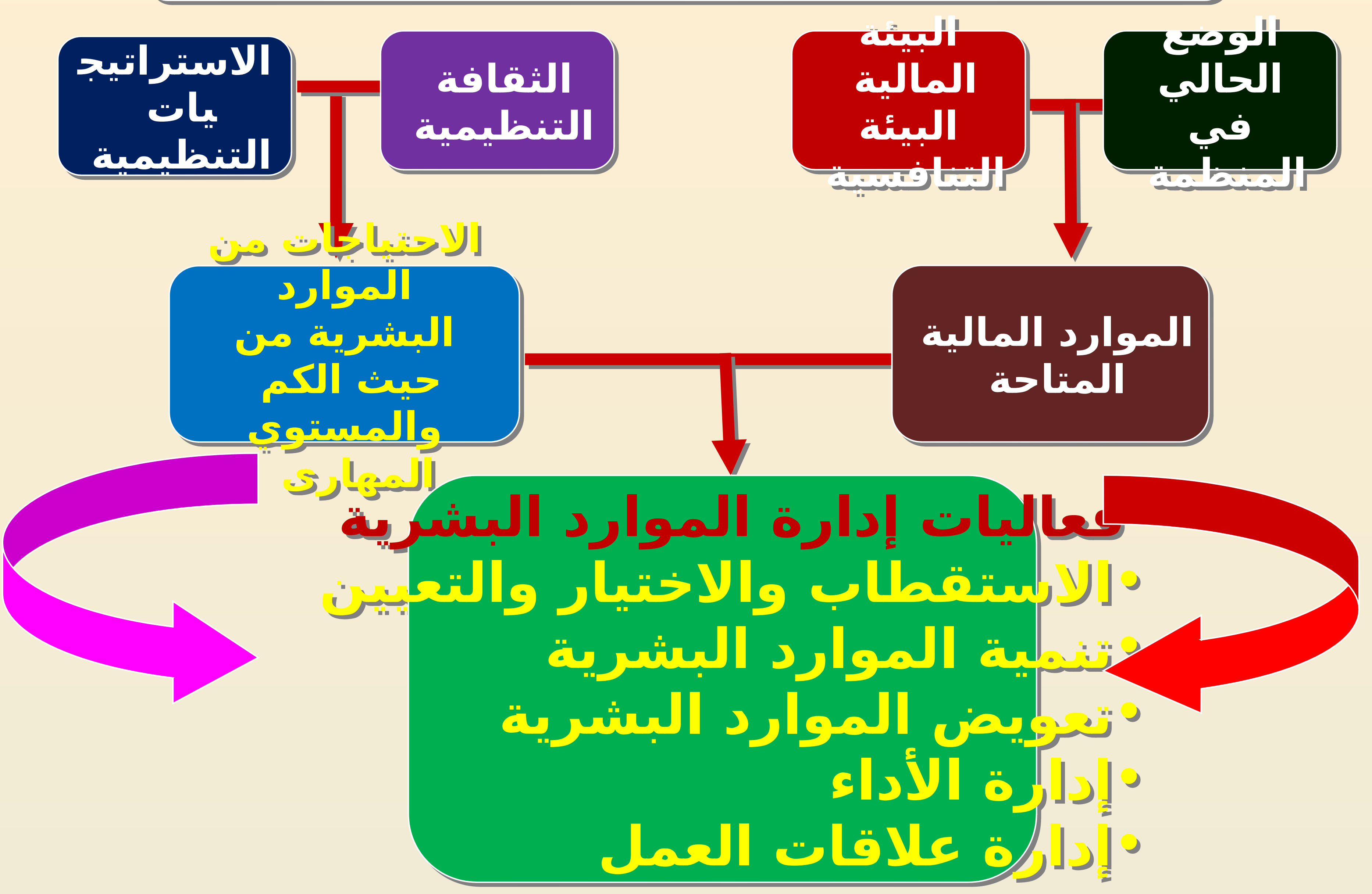
تعريف الإدارة الاستراتيجية

- هي مجموعة من الخطط طويلة الأجل التي تعكس فكرة وتوجه الإدارة العليا في معالجة كل أمور الموارد البشرية
- تمثل استراتيجية الموارد البشرية استجابة الإدارة لمتطلبات الكفاءة والفعالية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشرى .
- [illegible]

الـوظــائــف الإداريـــة



ات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشر



مداخل تحسين الإنتاجية في المنظمة

إعادة هيكلة المنظمة

- تعديل الهيكل التنظيمي .
- تقليل عدد العاملين
- ... في عمليات ... اندماج أو استحواذ

إعادة تصميم العمل

- تغيير أعباء العمل ودمج الأعمال
- إعادة تشكيل الأعمال للاستفادة من ... التكنولوجية

الأهـــداف

- زيادة الانتاجية في المنظمة
- تقليل تكلفة العمل للوحدة المنتجة

تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية

- جذب العاملين واستبقائهم .
- تدريب وتنمية ...

نقل الأعمال إلي خارج المنظمة

- التعاقد مع أطراف خارجية بدلاً ...



خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

صياغة الاستراتيج
ية

تنفيذ الاستراتيج
ية

تقييم الاستراتيج
ية

رؤية إدارة وتنمية الموارد البشرية

بالجدارة والكفاءة والفاعلية من
ي لتحقيق تكافؤ الفرص وعدالة
ت الجيدة من أجل الوصول بالمنظمة إلى







رسالة الإدارة
الاهتمام الكلى لشئون
وتوجيه كافة الأنشطة
ق الاستخدام الأمثل
سهم بتحقيق الأهداف
الإداري والتنظيمي .
والإنتاجية .
الوظيفي للموظفين .
جودة عالية .
رسالة إدارة الموارد البشرية
وتنمية الموارد البشرية
بناء القدرات) .
وتعزيز ثقافة المنظمة .
الحوافز والمزايا
البشرية على إعداد
المؤسسي للمنظمة بهدف :
وتعيين الكفاءات
والمؤهلة .

القيم

رضاء الموظفين والمستفيد واحترامهم

العدالة والمساواة

الثقافة التنظيمية

المسؤولية الجماعية

الشفافية والأمانة

الأهداف

- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية .
- التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية .
- تعظيم الفائدة من رأس المال

Internal environment analyses : تحليل البيئة الداخلية = تحليل (SWOT)

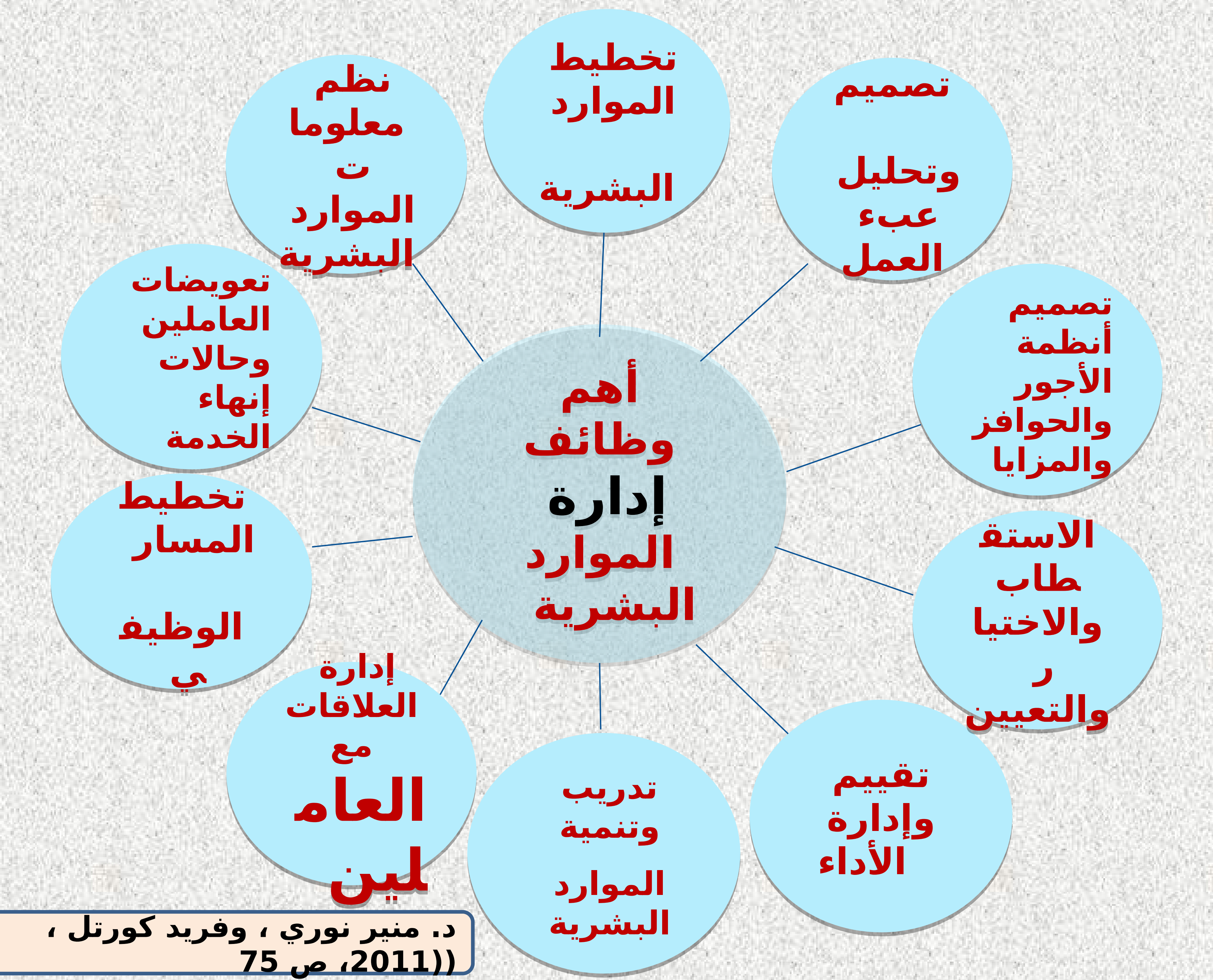
عناصر البيئة الداخلية	تحليل عناصر البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة - Strengths)	تحليل عناصر البيئة الداخلية (تحديد نقاط الضعف - Weaknesses)
1- الهيكل التنظيمي .	- هيكل تنظيمي يتناسب ويتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . - تقسيم الإدارات والاقسام متناسبة مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لتحقيق التنسيق والتكامل بين الاقسام والموظفين - حدد الهيكل على ضوء التقسيمات الوظائف وتوصيفها بدقة ومنع عملية التداخل والازدواجية في الاعمال المراد انجازها . - وضع الهيكل ساعد في الحد من المركزية بين الاقسام . - ساعد وضع الهيكل على تحقيق فاعلية الاتصال وتقوية العلاقات والارتباطات بين الاقسام المختلفة .	- غياب الهيكل التنظيمي وعدم ملائمته يعمل على عدم تحقيق الأهداف . - عدم التحديد السليم للهيكل يؤدي إلي التداخل في المهام والصلاحيات والتضارب وعشوائية المسؤولية . - يؤدي عدم وجود هيكل مناسب إلي غياب التوصيف الوظيفي وتصنيف الوظائف مما يساعد في دوران العمل وزيادة التدخلات وازدواجيتها . - غياب الهيكل التنظيمي المحدد للإدارات والاقسام يسهم في زيادة المركزية - يعتبر غياب الهيكل التنظيمي السليم من نقاط الضعف التي تؤثر علي عملية الاتصال والعلاقات بين الإدارات والاقسام .
2- ثقافة المنظمة .	- الثقة : دعمت الثقة وعززت أعمال المنظمة وتعاملها مع الآخرين . - التعاون : أدي التعاون إلي تقوية العلاقات بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد مما عمل على تحقيق أهداف المنظمة . - القدرة على التغيير : ساهم في تجديد وتطوير الثقافة التنظيمية وترسيخ مبدأ إحترام الوظيفة العامة . والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية . - المصداقية: تواصل المنظمة تحقيق أهدافها على أساس من النزاهة والعدالة والمسئولية ومن الاحترام الكامل للقواعد والسلوك الاحترافي والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في جميع الأوقات لكسب ثقة واحترام الجميع. مما جعل المنظمة في موقف القوة	- نظراً لوجود بعض عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة وغياب البعض على سبيل المثال لا الحصر الولاء والانتماء المؤسسي والانضباط الوظيفي أثرت هذه العناصر ووضعت المنظمة في موقف الضعف .
3- إدارة الموارد البشرية .	- تمتلك المنظمة موارد بشرية كفوءة تستطيع وضع الاستراتيجيات الفاعلة والكفوءة في تحقيق الأهداف . وهذا يدل أن الموارد البشرية في المنظمة مصدر قوة ويتناسب مع حجم الاعمال الموكلة إليهم ويجعل مهمة المنظمة سهلة . - وجود كادر جامعي ما نسبته (55 %) من إجمالي القوي العاملة ، يمكن تدريبة وإعادة توزيعه وتنظمه . كما يوجد خطة تدريبية سنوية للمنظمة .	- أكدت بعض الدراسات والأبحاث أن بعض كوادر المنظمة ليس لديهم الخبرة والكفاءة في تحديد الدراسات الميدانية مما تسبب في فشل كثير من المشاريع وهذا يعود لضعف التدريب . - نتيجة للنسبة الكبيرة التي تصل إلي (45 %) من كادر المنظمة لا يحملون مؤهلات جامعية وتخصصية لعمل المنظمة وغير مدربة نتيجة لضعف التدريب ، أدي إلي تدني الكفاءة والفاعلية . وقصور في

External : تحليل البيئة الخارجية = (SWOT) تحليل Environment Analyses

تحليل عناصر البيئة الخارجية (تحديد التهديدات - Threats)	تحليل عناصر البيئة الخارجية (تحديد الفرص - Opportunites)	عناصر البيئة الخارجية	م
نتيجة لعدم استغلال العوامل الاقتصادية المؤثرة علي نشطات المنظمة والاستفادة منها في تطوير وتحسين أداء المنظمة وتقديم خدمات متميزة وترفع من نسبة التغطية ، فأن هذا المؤشر يهدد مستقبل عمل المنظمة .	يعتبر هذا العامل فرصة للمنظمة للتقدم والنمو والتطور في تنمية نشاطات المنظمة وزيادة نسبة التغطية مما يؤدي إلي توفير فرص للتوسع والنمو .	1- عوامل البيئة الاقتصادية .	2
انشار ظاهرة النزاعات والمشاكل الاجتماعية في أوساط سكان الريف حول مصادر وأماكن تنفيذ المشاريع وإدارتها ، تعمل علي تهديد حقيقي للمنظمة .	توعية وتدريب المواطنين وإشراكهم في عملية إدارة المشاريع وصيانتها تساعد المنظمة علي معالجة النزاعات والمحافظة علي المشاريع .	2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية .	
أثر وجود الأجهزة والمعدات والادوات وآليات العمل القديمة التي تستخدمها المنظمة في عملها ، وعدم تغييرها أو تحديثها إلي تهديد في مستقبل أعمال المنظمة ، حيث أن استخدام تلك الاجهزة والمعدات والادوات وآليات العمل تعيق تقديم الخدمات وتأخر وصولها .	هناك تطور متسارع ومتلاحق في التكنولوجيا إذ أصبح من الضروري علي قيادة وإدارة المنظمة متابعة تلك التطورات من تكنولوجيا تساعد علي تقديم خدمات بأحدث الأجهزة والمعدات .	3- عوامل البيئة التكنولوجية	
هجرة اليد العاملة المدربة إلي الخارج تشكل تهديد حقيقي لمستقبل المنظمات اليمنية وتعيق عملية تقدمها وتطورها كما أن تسرب الموظفين المتخصصين	هناك فرصة كبيرة أمام اليد العاملة في المنظمة علي أن تكون من أفضل الأيادي العاملة في المنطقة وذلك للخبرات والمهارات المكتسبة وهي رافد حقيقي	4- العوامل	

الفصل : الثالث




أهم وظائف إدارة الموارد البشرية
تخطيط الموارد البشرية
تصميم وتحليل عبء العمل
تصميم أنظمة الأجور والحوافز والمزايا
الاستقطاب والاختيار والتعيين
تقييم وإدارة الأداء
تدريب وتنمية الموارد البشرية
إدارة العلاقات مع العاملين
تخطيط المسار الوظيفي
تعويضات العاملين وحالات إنهاء الخدمة
نظم معلومات الموارد البشرية
د. منير نوري ، وفريد كورتل ، ((2011، ص 75

1 تخطيط - الموارد البشرية

قال تعالي ((قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ

مقوله (إذا فشلنا في التخطيط فإننا نخطط للفشل) .

2- 3: إعداد خطة الموارد البشرية للعام المالي 2019م . رقم (1) .

م	الهدف/ المكون	السياسات والإجراءات المخططة	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الموارد			الفترة الزمنية للتنفيذ	الآثار الايجابية المتوقعة (المخرجات)
				بشرية	مادية	مالية		
1	تخطيط الموارد البشرية وتشمل : أ - توفر بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة	-تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية التنبؤ . والحساب للمتغيرات أو التطورات في الموارد البشرية وكذلك التطورات في متطلبات العمل وتنقسم الي قسمين هما :- 1. بينات التنظيم . وتشمل : الهيكل التنظيمي ، أساليب العمل وأنواع الوظائف ، التغيرات في التشريعات والقوانين واللوائح ، التغيرات المتوقعة في مستوي مهارات الموظفين ، بيانات عن حجم الخدمات والانتاج ، التغيرات المتوقعة والمؤثرة في البيئتين ، التغيرات في معدات وأجهزة العمل المستخدمة . 2. بيانات المخزون من الموارد البشرية (قوة العمل الحالية) . وتشمل : بيانات شخصية عن الموظفين ، بيانات التعليم والتدريب ، بيانات متعلقة بالموظف من حيث الغياب والجزاءات التأديبية ...الخ . بيانات الخبرة الماضية ، بيانات عن مستوي الأداء ، بيانات بالمسار الوظيفي ، دوران العمل ...الخ	- الإدارة العامة للموارد البشرية -الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات	ثلاثة موظفين لديهم القدرة والكفاءة والخبرة	قرطاسية +كمبيوتر +طابعة +برنامج +آلة تصوير + أخرى	250.000	-شهر من تاريخ التكليف	- الحصول علي البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية تخطيط الموارد البشرية . - يعتبر (90%) من نجاح التخطيط هو الحصول على المعلومات والبيانات - البدء بعملية التخطيط .
	ب - تحديد الأهداف	- وضع الأهداف التي تنطلق من تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة . - أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس ، وقابلة للتحقيق وواقعية . - أن تكون هذه الأهداف محددة في إطار زمني معين ، وأن تحدد أولويات الأهداف طبقاً لمجموعة من الاعتبارات .	- الإدارة العامة للموارد البشرية + جميع الإدارات المعنية	اللجنة المشكلة من قيادات الإدارات	قرطاسية وأدوات مكتبية وقاعة للإجتماعات	100.000	- أسبوعين	- تعتبر أول خطوة للتخطيط وبالتالي تم تحديد ماذا نريد . -

3 : إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها .

خطة الموارد البشرية للعام المالي 2019م . رقم (2).

الآثار الايجابية المتوقعة (المخرجـات)	الفترة الزمنية للتنفيذ	الموارد			الجهة المسئولة عن التنفيذ	السياسات والإجراءات المخططة	الهـدف/ المكـون	م
		مالية	مادية	بشرية				
- التوعية باهمية وفوائد واهداف التوصيف الوظيفي - التعرف والتوضيح لنظام التوصيف الوظيفي وعلاقاته بالهيكل التنظيمي ، والاختيار والتعيين ، وبتقييم الأداء ، والحوافز ، والتدريب ، وتخطيط المسار الوظيفي - يظهر لكل الإدارات في المنظمة تبريرها من إلا نفاق بما يتفق مع الأعباء. - يضع حداً للتداخلات في المهام والاختصاصات بين الإدارات والأقسام والأفراد. - يضع الموظف المناسب في الزمان المناسب وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب في الوظيفة التي تتناسب قدراته . - يكشف عن الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وسد العجز أو النقص من الكوادر المتخصصة ذات المهارات - تحسين ظروف العمل والموظفين وتحسين الأداء وتطوير وتحديث وجودة مستوي	من (2) -1 أشهر	2.500.000	نماذج واستمارات + المادة العلمية +قرطاسية +كمبيوتر +طابع	الخبراء المحليين + موظفي الموا	-الإدارة العامة للموارد البشرية -الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات جميع الإدارات	- تصميم نظام للتوصيف الوظيفي ، وتصميم استمارة حديثة ومتطورة - توزيع استمارات التوصيف الوظيفي المصممة لجميع الموظفين - مخاطبة المدراء التشغيليون بطلب تحديد الملاحظات التي يمكن إضافتها لاستمارات التوصيف الوظيفي - التعرف علي قدرات ومهارات وإبداعات الموظفين في طرح الآراء والمقترحات من خلال تعبئة استمارة التوصيف الوظيفي وتقييم ذلك - تحديد الأهداف من تحليل الوظيفة في إعداد وصف واقعي للوظيفة والموظف الذي سيشغل هذه الوظيفة . - تحديد المعايير التي ستتم علي ضوئها عملية التحليل والوصف مثل الوقت والزمن وطبيعة العمل والوظيفة والتكلفة العائد. - تحديد البيانات المطلوب جمعها ومصادر هذا البيانات ونوعيتها. - ألتأكد من أن الموظف يفهم جيداً أن التركيز في تحليل الوظائف يتم	- إعداد التوصيف الوظيفي علي مستوي المنظمة وفروعها من	1

خطة الموارد البشرية للعام المالي 2019م . رقم (3) .

الآثار الايجابية المتوقعة (المخرجـات)	الفترة الزمنية للتنفيذ	الموارد			الجهة المسئولة عن التنفيذ	السياسات والإجراءات المخططة	الهـدف/ المكـون	م
		مالية	مادية	بشرية				
- معرفة كم احتياج كل إدارة وكل قسم وكل وحدة وكل آلة أو مكينة ... أو احتياجها من الموظفين - معرفة الطاقة الإنتاجية المنجزة خلال الفترة الزمنية المحددة ، - يحد من التضخم الوظيفي ويخفض تكاليف العمالة الزائدة	-من (1-3) أشهر	950.000	كمبيوتر +طابعة + تحرير مذكرات - استعراض الخطة و النماذج	أربعة موظفين لديهم القدرة والكفاءة والخبرة	-الإدارة العامة للموارد البشرية -الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات	- تحديد كمية العمل المطلوب انجازه من كل وظيفة في الفترة الحالية أو المستقبلية - معرفة نوع العمل المراد انجازه ، حجم العمل الشهري - المدة اللازمة للإعداد أو الانجاز ، وتحديد ساعات العمل الشهرية .	إعداد نظام لتصميم وتحليل عبء العمل في المنظمة وفروعها	2
- اختيار لأفضل العناصر وليس لأفضل المتقدمين للعمل - سد الاحتياجات من التخصصات الفنية المطلوبة - تكوين قوي عاملة تتمتع بالكفاءة والفاعلية المطلوبة - تحقيق الاستقرار الوظيفي نتيجة لحسن الاختيار - تجنب المنظمة المشاكل التي تحدث نتيجة لسؤ ا الاختيار	- شهر فقط	860.000	قرطاسية وأدوات مكتبية + وسائل الاتصالات + ونشر الإعلان عبر الصحف بالوظائف تصميم استمارة توظيف	لجنة الاختيار والموارد البشرية المحددة بالقرار وعددهم (6)	- الإدارة العامة للموارد البشرية	- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وإعداد مشاريع إعلانات الاستقطاب. - وضع الاسس والضوابط والسياسات بتحديد مصادر الافراد العاملين . - وضع الاسس والضوابط والسياسات المتعلقة بدراسة السوق - تطبيق اسس المفاضلة بين المتقدمين . - مساعدة المدراء التشغيليون في تحديد الكفاءات المطلوبة توفرها من المتقدمين - تصميم آلية لتطبيق العدالة الوظيفية وتكافؤ الفرص	إعداد نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين (السياسات الموحدة لعمليات اختيار الأفراد) في المنظمة وفروعها	3

خطة الموارد البشرية للعام المالي 2019م . رقم (4) .

م	الهـدف/ المكـون	السياسات والإجراءات المخططة	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الموارد			الفترة الزمنية للتنفيذ	الآثار الايجابية المتوقعة (المخرجـات)
				بشرية	مادية	مالية		
5	إعداد أنظمة وبرامج وخطط التدريب بشروطها المرجعية	- تدارس التدريب . - تحديد الفجوة التدريبية . - تحديد الاحتياجات التدريبية. - تصميم برامج التدريب . - إعداد خطة تدريبية متكاملة. - وضـــع الشروط المرجعيـــة للتدريب . - العائد والتكلفة من التدريب . - تقييـــم الاحتياجات التدريبيـــة وكفاءة التدريب بشكل عام	- الإدارة العامة للموارد البشرية - الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات - المكتب الاستشاري	اربعـــة موظفين لديهـــم القدرة والكفاءة والخبرة + الخبير المحلي	قرطاسيـــة +كمبيوتـــر +طابعة + توفير مستلزمات التدريب و مخاطبة جهات التدريب	1.500.000	- من (2-10) أشهر	- ردم الفجوة القائمة بين الأداء السابق وبين الأداء الحالي والمستقبلي - تطوير مهارات وقدرات ومعارف جديدة لموظفي المنظمة وفروعها - زيادة الإنتاجية وتحسين مستوي الأداء النوعي والكمي - إكساب الموظفين أنماط واتجاهات سلوكية جديدة
	تصميم أنظمة الحوافز والمكافئات والمزايا	- تحدد مصـــادر تمويـــل هذا النظام مـــن الإعتمادات المالية المخصصة للمنظمة - ترصد المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ هذا النظام في موازنــة المنظمة - إجراء مسـح لجميـع المنظمات المماثلـة لتحقيق المساواة وتنتهي بإعداد الهيكل - رسم هياكل وسياسات الحوافز والمزايا وتقييم وتحليل استقصاءات الأجر. - مســاعدة المدراء فــي تحديــد مواصــفة العمـــل واقتراح الأجـــر وتقيـــم أداء الموظفين - إعداد الآليات والبـرامج المنظمـة لقواعـد وشروط الاستحقاق والتحكم بالتكاليف .	- الإدارة العامة للموارد البشرية + والإدارة العامة للشئون القانونية + المكتب الاستشاري	اللجنة المشكلة بالقرار	- تصميم استمارة تقييم الاداء - استعراض النظام - قرطاسيه	950.000	- من (1-3) أشهر	- إرساء قواعد واضحة لصرف الحوافز والمكافآت تشعر الموظفين بروح العدالة - تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتحفيزهم علي أداء مهامهم بدقة وتميز - يحقق مستوي عالي من تقديم الخدمات وسرعة الانجاز للأعمال - يعزز ويقوي روابط الثقافة التنظيمية بين الموظفين
	إعداد وتجهيز	- مراجعة فتأوي وقرارات التوظيف والتعيين من واقع قواعد البيانات	- الإدارة العامة	- مختصي إدارة	- إخراج الملفا		- نهاية كل	- منح الموظفين العلاوات السنوية وفقاً لشروط

خطة الموارد البشرية للعام المالي 2019. رقم (5) .								
م	الهدف/ المكون	السياسات والإجراءات المخططة	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الموارد			الفترة الزمنية للتنفيذ	الآثار الايجابية المتوقعة (المخرجات)
				بشرية	مادية	مالية		
7	- إعداد نظام للخدمات والعلاقات والسلامة المهنية والأمن الصناعي	- تصميم إجراءات الموارد البشرية التي تتناول حقوق العاملين. - تصميم آلية المحاسبة والمسائلة واتخاذ القرارات وتنفيذ العقوبات . - تركيب منظومة لإنذار المبكر وأدوات السلامة وتمنظمة بيئة العمل . - تصميم آلية للتعامل مع الشكاوى وتنسيق برامج الصحة والسلامة المهنية.	- الإدارة العامة للموارد البشرية - الإدارة العامة لخدمات الجمهور	موظفان لديهما القدرة والكفاءة والخبرة + شركة التأمين	قرطاسية +كمبيوتر +طابعة +برنامج +آلة تصوير + أخرى	6.500.000	- من (3-2) أشهر	- تامين المنظمة من حدوث الحرائق وخلافها - توفير التأمين الصحي للموظفين وأسرهم - توقر نقابة تعمل علي متابعة حقوق الموظفين - توفير معدات ومستلزمات شبكة الأمان (منظومة الأمان الصناعي). - عمل صناديق مخصصة لوضع الشكاوى و المقترحات ..
	إعداد برنامج لتطوير وتخطيط المسار الوظيفي	- إعداد كشوفات بيانات الموظفين المستوفون للشروط شغل الوظائف. - إعداد كشوفات المستحقين للترقية والترفيع إلى وظائف أعلى. - تحديد متطلبات لشروط شغل الوظائف وفق المعاير ونقاط المفاضلة. - إعداد برنامج للمسابقات الداخلية لشغل مراكز إدارية	- الإدارة العامة للموارد البشرية + جميع الإدارات المعنية	اللجنة المشكلة من قيادات الإدارات العامة	قرطاسية وأدوات مكتبية . وأخري - جمع البيانات من واقع الملفات	800.000	- من (2-4) أشهر	- التعرف علي أوضاع الموظفين وعلي مهارتهم التي يمتلكونها ومستقبلهم الوظيفي - إشباع طموحات الموظفين في مستقبل وظيفي أفضل . - يحقق أهداف المنظمة من خلال تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتقديم خدمات مميزه - يؤدي إلي اكتشاف الموظفين المؤهلين لتولي

خطة الموارد البشرية للعام المالي 2019. رقم (6) .

م	الهدف / المكون	السياسات والإجراءات المخططة	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الموارد: بشرية	الموارد: مادية	الموارد: مالية	الفترة الزمنية للتنفيذ	الآثار الايجابية المتوقعة (المخرجات)
9	إعداد برنامج لتعويضات العاملين وحالات أنهاء الخدمة	- عمل قاعدة بيانات للمحالين إلي التقاعد مفصلة وحفظ وأرشفة تلك القاعدة - إحالة كل من بلغ أحد الأجلين إلى التأمينات والمعاشات - رفع كشوفات المحالين إلي التقاعد إلي وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - تكريم من يتم إحالتهم إلي التقاعد ومنحهم إكرامية نهاية الخدمة	- الإدارة العامة للموارد البشرية - الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات	ثلاثة موظفين لديهم القدرة والكفاءة والخبرة	قرطاسية +كمبيوتر +طابعة +برنامج +آلة تصوير + أخرى	250.000	من (3 - 2) أشهر	- توجيه الشكر والثناء للذين تم إحالتهم إلي التقاعد وإشعارهم بأهمية أدورهم الوظيفية و الجهود التي بذلوها تجاه المنظمة خلال عمرهم الوظيفي وخاصة أولئك الذين أظهروا وحافظوا على مستويات أداء عالية خلال فترة خدمتهم الطويلة في المنظمة. - منحهم مكافئة نهاية الخدمة - منحهم الشهائد والاوسمة . - تكريمهم في احتفالات .
	إعداد برنامج	1- تجهيز قواعد البيانات المختلفة الإطار العام ثم	- إدارة الموارد	أثنان من ذوي	- أجهزة الكمبيو		من (1- 4)	- ربط جميع الأنشطة والمتغيرات في

العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية:

تتمثل تكلفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في البنود التالية

- أجور ومرتبات المسئولين في إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات .
- أتعاب المستشارين المساعدين في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تكلفة النظام المستخدم والبرامج (مثل برامج الكمبيوتر) المساعدة في ذلك .
- تكلفة الاتصال بواسطة مسئولي الموارد البشرية بمديري

2 وتصميم وتوصيف

قال تعال ((وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آَيَتَيْنِ فَمَحَوْنَا آَيَةَ اللَّيْلِ وَجَعَلْنَا آَيَةَ النَّهَارِ مُبْصِرَةً لِتَبْتَغُوا فَضْلًا مِنْ رَبِّكُمْ وَلِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ وَكُلَّ شَيْءٍ فَصَّلْنَاهُ تَفْصِيلًا (12))) صدق الله العظيم .

مقوله (إضاعة دقيقه من العمل إضاعة فرصه من التقدم) .

الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية(1)

1- تحليل عبء العمل :

يساعد في تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها

- **مثال توضيحي : نوع العمل المراد انجازه : إعداد جواز سفر**

إذا كان متوسط حجم العمل الشهري = 24000جواز ، الوقت اللازم لإنجاز الجواز : 2 دقيقتان ، متوسط ساعات العمل الشهري للموظف بما في ذلك التأخيرات والتوقفات 200 ساعة فما هو عدد الموظفين المطلوبين ؟

- **الحل :**
- **عدد الساعات اللازمة لا نجاز كمية العمل في الشهر .**

24000 = 2 X دقيقة = 48000 دقيقة

الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية(2)

تابع تحليل عبء العمل :

مثال أخـر : نوع العمـل المراد انجازه : اعداد اسـتمارة بيانات موظف جديد

إذا كان متوسط حجم العمل الشهري = 6.000 استمارة إدخال بيانات ، الوقـــت اللازم لإنجاز إدخال الـــبيانات الخاصـة بالاسـتمارة 8 دقائـق ، متوسـط سـاعات العمـل الشهري للموظـــف بمـــا فـــي ذلـــك التأخيرات والتوقفات ...الخ ؟. 200ساعة فما هـو عدد الموظفيـن المطلوب ؟

الحل :

عدد الساعات اللازمة لا نجاز كمية العمل في الشهر .

6.000 8 X دقائق = 48.000 دقيقة

48.000 ÷ 60 = 800 ساعة

الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية(3)

2- تقييم الأداء كأسلوب لتخطيط الموارد البشرية

يقوم هذا الاسلوب على مبدأ اعتماد معدلات أداء قياسية وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقا من هذه المعدلات .

مثال : نفرض أن معدلات قسم الحسابات الجارية معبر عنها بعدد العملاء(المقاولين) في المنظمة العامة لمشاريع المنظمة خلال عام 2013كانت كالتالي :

محمد سيف 1310 ، أمين حمود 1277, بشير العبسي 1435, محمد الحميدي 955

أداء الأربعة الموظفين عن عام 2013= 4977

إذا علمت أنه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنويا في الأعوام : 2014 , 2015 , 2016 كانت

كالتالي : 12.200 , 14.000 , 18.000 .

المطلوب : تحديد عدد الأفراد اللازمين خلال الأعوام السابقة

الحل :

الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية(4)

- 3أسلوب المقارنة التاريخية:

يعتمد هذا الأسلوب على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً

مثال: بالمقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية في حجم العمالة هي بمعدل (5 %) مما يعنى أنه من المحتمل مع ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل، فإذا كان عدد الموظفين في المنظمة في عام 2018م يصل إلي (660) موظفاً وموظفة، وأصبح في عام 2019 م يبلغ (693) موظفاً وموظفة فسيكون عدد الموظفين في عام 2020م (726) موظفاً

تحليل عرض العمل

تحليل معدل دوران العمل(ترك الخدمة):

هو عبارة عن عدد الذين يتركوا الخدمة خلال فترة زمنية معينة بالنسبة الى متوسط عدد العاملين.

$$\text{معدل ترك الخدمة(معدل دوران العمل)} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

معدل الغياب ومتوسط أيام الغياب

- هو عدد الايام التي يتغيب فيها العامل عن العمل بدون اذن وذلك خلال السنة. ويحسب كالاتي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ايام الغياب في السنة في القسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد ايام الغياب} = \frac{\text{عدد ايام الغياب في السنة في القسم}}{\text{متوسط عدد العاملين فى القسم}}$$

مثال : لمعدل دوران العمل
(الدخول و خروج العاملين)

إذا كان إجمالي الموظفين في منظمة المياه هو (660) موظفاً في أول العام ، وفي نهاية العام (720) موظفاً وعين خلال العام (40) موظفاً ، ترك العمل خلال نفس العام (حالات اختلالات مختلفة) (20) موظفاً.

المطلوب :

تحديد معدل دوران الترك والانضمام ، ومعدل دوران الترك

متوسط عدد الموظفين خلال العام = $\frac{660 + 720}{2} = \frac{1380}{2} = 690$ موظفاً

معدل دوران العمل (الترك) = $\frac{20}{690} \times 100 = 3\%$

معدل دوران العمل (الانضمام) = $\frac{40}{690} \times 100 = 6\%$

معدل دوران العمل (الترك + الانضمام) = $\left[\frac{\frac{20 + 40}{2}}{690} \right] \times 100 = 4\%$ تقريباً

التأريخ : - - 20م

بطاقة التوصيف الوظيفي صفحة رقم (1من - 2)

م	رقم البطاقة	أسم الوظيفة	موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي					
			الإدارة	القسم	المستوي	الدرجة	مسئول أمام	المسئولين تجاهه
1								

الهدف العام من الوظيفة:

1	الهدف الرئيسي :
2	الوصف العام للوظيفة:_

ط شغل الوظيفة :

المهارات :	▪	المؤهلات العلمية :	▪
القدرات :	▪	التخصص النوعي :	▪
الخصائص الذهنية :	▪	سنوات الخبرة العملية:	▪
الخصائص الجسمانية :	▪	الخصائص الفنية والإدارية :	▪
اللغة :	▪	الصفات الشخصية :	▪
الاتصال : المعرفة :	▪	التدريب الاختصاصي :	▪

والواجبات والاختصاصات الرئيسية:

1	
2	
3	
4	

مسئوليات :

1	
2	
4	

الصلاحيا

1	
2	
3	

التأريخ : - - م20

بطاقة التوصيف الوظيفي صفحة رقم (2من - 2)

ظروف العمل :

موقع العمل	مكتبي	ميداني	مكتبي ميداني	ميداني ومكتبي متوسط
المخاطر	مخاطر كبيرة	مخاطر متوسطة	مخاطر عادية	مخاطر ضعيفة
المجهود	بدني كبير	ذهني كثير	بدني وذهني	عضلي كبير

العلاقات التنسيقية :

داخل المنظمة	
خارج المنظمة	
نوع العلاقة	
كيفية التنفيذ	

الأخطاء والأخطار المحتملة :

1	
2	
3	

الأدوات المستخدمة في العمل :

أدوات بدائية	سجلات	دفاتر	كتابة يدوي	حفظ يدوي
أدوات متوسطة	آلة الكتابة	آلة السحب الكتروني بلوتو	آلة نسخ تصوير	آلة سحب ستنسل
الوسائل الاكترونية لتبادل المعلومات	الكمبيوتر	الانترنت	الفاكس	الإدارة الالكترونية
	البريد الالكتروني	مواقع الاتصال	أخري	أخري

طبيعة وبيئة العمل :

بيئة عمل صحية	بيئة عمل مستقرة	بيئة عمل إبداعية	أخري:
بيئة عمل مكيفة	بيئة عمل مشجعة	أخري:	أخري:
بيئة عمل صالحة	بيئة عمل مساعدة	أخري:	أخري:
بيئة عمل مناسبة	بيئة عمل متميزة	أخري:	أخري:

معايير الأداء الأساسية : (مؤشرات قياس الأداء) :

✍		✍	
✍		✍	
✍		✍	

العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل :

يحتاج القيام بوظيفة تحليل وتوصيف العمل الى تكاليف كثيرة ومن أهم بنود التكاليف لهذه الوظيفة ما يلي :

التكلفة :

1- اجور ومرتبات المسئولين عن هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية .

2- أتعاب المستشارين الخارجيين.

3 - تكلفة الأساليب المستخدمة في تحليل العمل مثل :

4- تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل :

- - تكلفة الملاحظة.
- - تكلفة المقابلات.
- - تكلفة إعداد وكتابة التقرير الخاص بكل وظيفة.

العائد :

أما العائد من هذه الوظيفة فهو غير مباشر ،ويظهر كعائد

3 ستقطاب والاختيار

قال تعالي ((وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (54) قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (55))) سورة يوسف

مقوله ((التدريب الجيد لا يصلح ما أفسده الاختيار

الاختيار والتعيين كنظام

مدخلات:

- خطط الموارد البشرية
- التحليل الوظيفي
- تحديد الاحتياجات

العمليات :

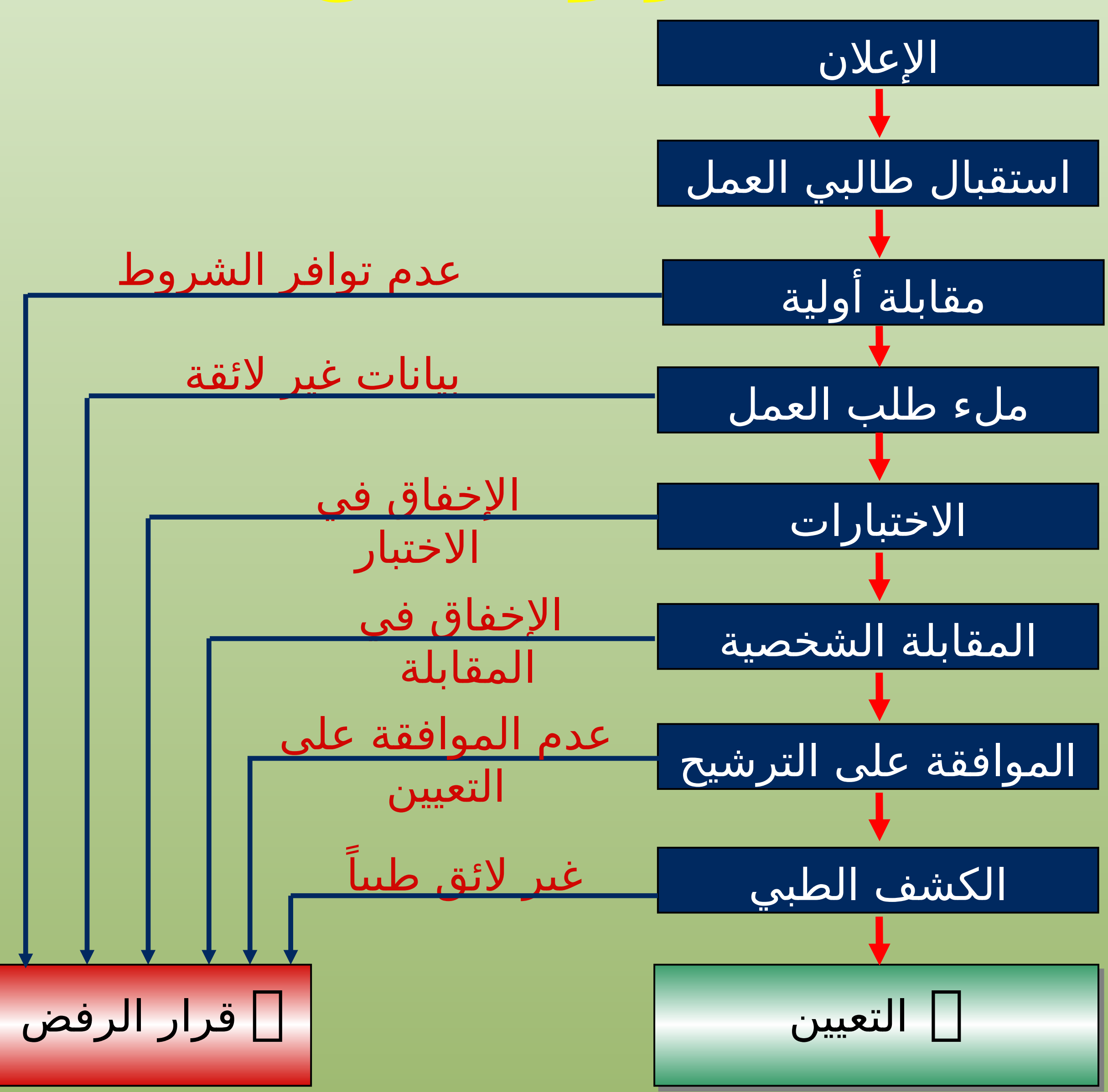
- عملية الاختيار والعيين

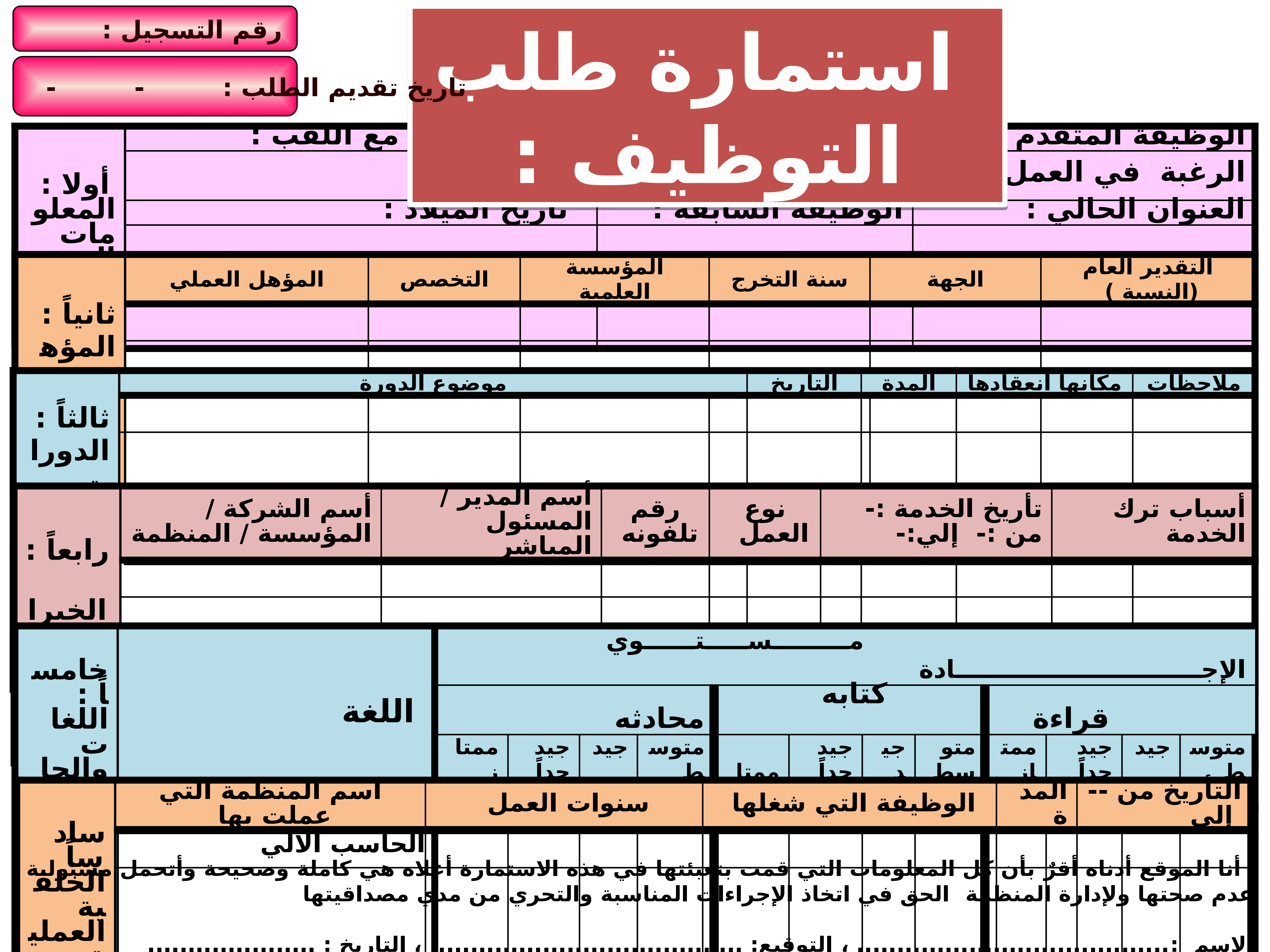
المخرجات :

- التوجيه
- التدريب
- التطوير
- الأداء

التغذية العكسية

خريطة التدفق لخطوات ومراحل عملية الاختيار والتعيين





رقم التسجيل :

تاريخ تقديم الطلب : - -

استمارة طلب التوظيف :

أولا : المعلومات	
الوظيفة المتقدم	مع اللقب :
الرغبة في العمل	
العنوان الحالي :	الوظيفة السابقة :	تاريخ الميلاد :

ثانياً : المؤه

التقدير العام (النسبة)	الجهة	سنة التخرج	المؤسسة العلمية	التخصص	المؤهل العملي

ثالثاً : الدورا

ملاحظات	مكانها انعقادها	المدة	التاريخ	موضوع الدورة

رابعاً : الخبرا

أسباب ترك الخدمة	تأريخ الخدمة :- من :- إلي:-	نوع العمل	رقم تلفونه	أسم المدير / المسئول المباشر	أسم الشركة / المؤسسة / المنظمة

خامساً : اللغات والحا

اللغة	مستوي الإجادة											
	قراءة				كتابه				محادثه			
	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
الحاسب الالي												

سادساً الخلفية العملية

التاريخ من -- إلي	المدة	الوظيفة التي شغلها	سنوات العمل	أسم المنظمة التي عملت بها

أنا الموقع أدناه أقرُ بأن كل المعلومات التي قمت بتعبئتها في هذه الاستمارة أعلاه هي كاملة وصحيحة وأتحمل مسئولية عدم صحتها ولإدارة المنظمة الحق في اتخاذ الإجراءات المناسبة والتحري من مدى مصداقيتها

الاسم :..، التوقيع: ....، التاريخ : ....

الاختيار والتعيين

الاختبارات :

- الاختبارات النفسية والشخصية.
- اختبارات القدرات الذهنية.
- اختبارات الاداء.
- اختبارات سرعة الاستجابة.
- اختبارات القيم والاتجاهات.

المقابلات :

أنواع المقابلات :

جدول رقم (3) يوضح مستوى تنفيذ عملية الأختيار والتعيين

ملاحظات	نسبه التنفيذ	المهام المستهدف تنفيذها		م
		عملية الاختيار والتعيين .		
في حالة الممارسات الجيدة يكون مستوي التنفيذ علي هذه الطريقة (بعد وضع الخطة التطويرية) .	95 %	مسؤوليات الاختيار لجنة الاختيار والتي تعتمد أساساً علي قسم الموارد البشرية والمدراء التشغيليون وفقاً لبرنامج وإجراءات محدد فيه مسئولية كل طرف .	مسئوليات عملية الاختيار	1
الممارسات الجيدة	97 %	خريطة التدفق تمر بخطوات ومراحل منظمة ومرتبة بعمليات سهلة وبسيطة ومختصرة غير مطولة	خريطة التدفق	2
	100 %	يتم الإعلان عبر الصحف والمواقع الالكترونية السمعية والمقروءة ولمدة اسبوع يستمر قبول المتقدمين	الإعلان	3
	100 %	في هذه المرحلة يتم استقبال الملفات التي تحتوي علي السيرة الذاتية للمتقدم والوثائق المطلوب في الشروط المحددة بالاعلان	استقبال طالبي التوظيف	4
	100 %	عند توفر الشروط وفقاً لتحديد	المقابلا	5

نموذج رقم (4) لتحديد البدائل في عملية الاختيار والتعيين

البدائل (المفاضلة بين الخيارات) لعملية الاختيار والتعيين

درجة المخاطرة عند التنفيذ	تكاليف التنفيذ	الزمن اللازم للتنفيذ	امكانية التطبيق	الجدوى من التنفيذ	كفاءة البديل لاحتواء المشكلة	المعايير
المخاطرة كبيرة في الوقت الحالي	سيترتب عليه معالجات تكلف المنظمة مبالغ مالية كبيرة	بمجرد اصدار القرار	- يمكن تطبيقه - يحتاج الي قوة قرار	وقف النزيف المترتب عن التوظيف الجديد والعشوائي	- كفء لتثبيت الاثار الناتجة عن التوظيف العشوائي	الخيار الاول
سوف تكون المخاطر متوسطة	تحتاج إلي مبالغ مالية سوف تعتمد في الموازنة	من شهر إلي ثلاثة أشهر	- يمكن تطبيقه	توفير اللازم من القوي العاملة الكفوة والفعالة	التنبؤ المستقبلي للاحتياجات من الموارد	الخيار الثاني

جدول رقم (5) يوضح مستوى تنفيذ عملية الاختيار والتعيين في المنظمة، علي مستوي كل إدارة عامة وقسم بحسب الاحتياج المرفوع فى الخطة للعام المالى 2019م .

م	اسم القطاع / الإدارة / القسم	التخصصات المطلوبة	عدد الوظائف الشاغرة	عدد المتقدمين للمنافسة (المسابقة)	عدد المرشحين (أفضل المتقدمين)	عدد الذين خضعوا للاختبارات	عدد الناجحين الذين تم قبولهم للتوظيف (كأفضل العناصر)	مؤشرات أولية مرصودة عن حالات الاختلال	نسبة الانجاز
1	الإدارة العامة للمشاريع	بكالوريو س هندسة (مدنية ، ميكانيكية ، كهربائية ، جيولوجيا ، حفر آبار ، مياه وصرف صحي ، إصحاح بيئي ، جيوفيزياء ، تمديدات)	8	345	25	23	8	حالة إختلال واحدة	98 %
2	الإدارة العامة لوحدة الطوارئ	بكالوريو س هندسة (جيولوجيا ، حفر آبار ، مياه وصرف صحي ، إصحاح بيئي ، جيوفيزياء ، تمديدات)	6	234	18	17	6		100 %
3	الإدارة العامة للمصادر المائية والدعم الفني	بكالوريو س هندسة (جيولوجيا ، حفر آبار ، مياه وصرف صحي ، إصحاح بيئي ، جيوفيزياء ، تمديدات)	5	228	16	16	5	حالتين إختلال	94 %
	الإجمالي		19	807	59	56	19		

العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار :

التكلفة :

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار في أدائها إلى تكاليف كثيرة من اهمها ما يلي :

- **تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة**
- **تكلفة الإعلان عن الوظيفة**
- **تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظف**
- **تكلفة المراسلات والاتصالات بالمتقدمين لشغل الوظائف**
- **اتعاب وكالة التوظف أو مستشار التوظف**
- **تكلفة الاختبارات**
- **تكلفة المقابلات**
- **تكلفة الاختبارات الطبية**
- **تكلفة ضيافة طالبي التوظف**
- **تكلفة الترتيبات الإجراءات الخاصة بالتعبير**
- **تكلفة البدلات والمسموحات الخاصة بالمواصلات ،والبحث عن سكن ،ونقل الأثاث للموظف الجديد**

ونظرياً يمكن القول أن جزء من تكلفة الاستقطاب والاختيار يكمن في الاختيار الفعلي لغير الأكفاء ،أو أن يكون هناك أكفاء من ضمن المتقدمين ولا يتم اختيارهم .

4

تصميم أنظمة الاجور والمرتبات والحوافز والمزايا

قال تعالي ((الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا (46)) صدق الله العظيم .سورة الكهف

أعطى الأجير حقهُ قبل أن يجف عرقه .و(المكافئة تُعطي و لا تطلب)

جدول يوضح المرتبات من بداية الربط لكل درجة وظيفية كبداية للتسكين ، والعلاوة السنوية المحددة بـــ (4%) من بداية ربط الدرجة ، والمدة المطلوبة للانتقال من درجة الي أخري كما يلي :

م	المستوي الوظيفي	المؤهل العلمي المطلوب	الدرجة	المجموعات الوظيفية (المسمي)	بداية الربط	العلاوة السنوية	مدة الانتقال
	وظائف السلطة العليا			رئيس الجمهورية	280.000	11.200	
				نائب رئيس الجمهورية	250.000	10.000	
				رئيس مجلس الوزراء	220.000	8.800	
				نائب رئيس مجلس الوزراء	190.000	7.600	
				وزير	160.000	6.400	
				نائب وزير	130.000	5.200	
1	المستوي الاول		1	وكيل وزار ة وما في مستواه	103.990	4.000	(3) سنوات
			2	وكيل مساعد وما في مستواه	86.417	3.297	
			3	مدير إدارة عامة وما في مستواه	77.585	2.944	
2	المستوي الثاني		4	مدير إدارة وما في مستواه ، اختصاصي رئيس فنيين ، رئيس كتبة	69.700	2.628	(3) سنوات
			5		64.833	2.434	
		دكتوراه حديثة التخرج	6		60.326	2.253	
3	المستوي الثالث		7	رئيس قسم وما في مستواه اختصاصي مساعد	56.153	2.087	(3) سنوات
		ماجستير حديثة التخرج	8		54.147	2.006	
			9		50.431	1.858	
		بكالوريوس حديثة التخرج	10	اختصاصي مساعد ، فني (أول) كاتب (أول)	48.645	1.759	
4	المستوي الرابع		11	فني (2)	43.860	1.595	(3) سنوات
		دبلوم ثلاث سنوات بعد الثانوية	12	كاتب (2)	40.906	1.477	
		دبلوم سنتين بعد الثانوية	13	فني مساعد	39.487	1.420	
		ثانوية عامة وما في مستواها	14	كاتب مساعد	36.858	1.315	
5	المستوي الخامس		15	حرفي (1)	34.423	1.217	(3) سنوات
		اعدادية عامة وما في مستواه	16	حرفي (2)	33.287	1.171	
			17	مساعد حرفي	32.353	1.084	

5

تقييم وإدارة الأداء

بســـم الله الرحمـــن الرحيـم

تعالي ((لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ (

دْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ (5) إِلَّا الَّذِينَ آَمَنُوا وَعَمِلُوا

حَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ (6)) صدق الله العظي

سورة التين .

أداء لا يقاس لا يدار ، ولا يمكن أن

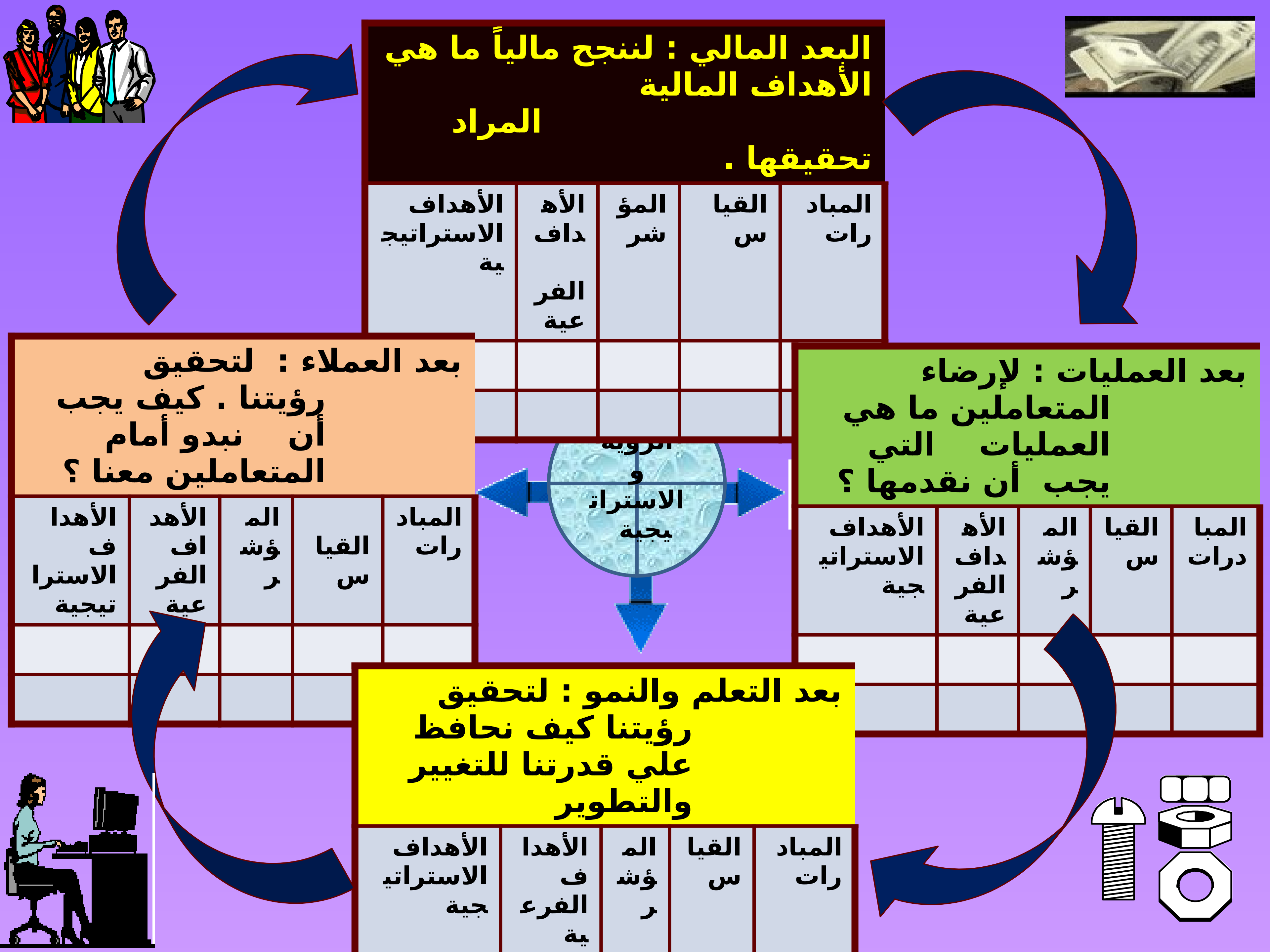
نطور شئ لا يمكن قياسه!!!؟؟؟؟

إدارة الأداء في زمن التحولات : تقييم الأداء باستخدام مؤشرات الأداء (KPIs)

هذا الرقم

قياس الأداء – Performance Indicators

هي «أداه إدارية عبارة عن قياسات (مالية ، إدارية ، فنية ...) توفر معلومات وبيانات إحصائية تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو الهدف.



البعد المالي : لننجح مالياً ما هي الأهداف المالية المراد تحقيقها .
المبادرات
القياس
المؤشر
الأهداف الفرعية
الأهداف الاستراتيجية
بعد العملاء : لتحقيق رؤيتنا . كيف يجب أن نبدو أمام المتعاملين معنا ؟
المبادرات
القياس
المؤشر
الأهداف الفرعية
الأهداف الاستراتيجية
بعد العمليات : لإرضاء المتعاملين ما هي العمليات التي يجب أن نقدمها ؟
المبادرات
القياس
المؤشر
الأهداف الفرعية
الأهداف الاستراتيجية
و
الاستراتيجية
بعد التعلم والنمو : لتحقيق رؤيتنا كيف نحافظ علي قدرتنا للتغيير والتطوير
المبادرات
القياس
المؤشر
الأهداف الفرعية
الأهداف الاستراتيجية

نموذج تقييم أداء لعدة مستويات من الموظفين

م	الأهداف التي تم تحقيقها وإنجازها بالشكل المطلوب والمحدد	الوزن	الوزن قيمه رقمية
1	وضع الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتنفيذها وتقييمها بكفاءة وفاعلية .	6	4
2	تحقيق غايات ورضا المستفيدين بالخدمات التي تم تقديمها لهم .	6	2
3	تنفيذ وإنجاز الأعمال المطلوبة منه والمربطة بتحقيق الأهداف المحددة عليه خلال المدة الزمنية المعلنة .	6	3
	اعداد خطة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وشمولها المرجوة	6	4

اسم الموظف : الدرجة : الوظيفة :

نوع التقييم :

رابعاً :- ملحوظات عامه	الدرجة المعطاة	الحد الأعلى للدرجات			عناصر التقييم	الفئة			جوانب التقييم
		أ	ب	ج		أ	ب	ج	
مواطن القوة الضعف تري أهمية اضافتها	2	5			القدرة علي تحقيق رؤية ورسالة واهداف وقيم المنظمة	أ			أ - تقييم المهارات والقدرات (الدرجة 40)
	3	5			القدرة علي المتابعة والتنسيق والتنفيذ	أ			
	2	5			القدرة علي المراجعة الفنية وادارة العمليات واتخاذ القرارات	أ			
	3	5			القدرة علي التخطيط والتحليل واعداد البرامج والدراسات والتقارير	أ			
	3	5			مهارات التفاوض الجيد وتحمل المسئولية وتحمل ضغط العمل	أ			
	2	5			مهارات ادارة الازمات ومعالجة المشاكل والنظرة الشاملة للأمور	أ			
	2	5			مهارات الاتصال والتواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة	أ			
	2	5			مهارات وقدرات عالية في التدريب والتنمية والاشراف والادارة والقيادة	أ			
موطن القوة يتصف بها وتؤثر علي عمله	2	4	5		تطوير وتحسين وتطبيق طرق واساليب العمل الحديث بكل كفاءة وفاعلية	أ	ب		ب - تقييم الانتاج و
	2	4	5		المبادرة والابتكار والابداع في العمل والقابلية لتحمل مسئوليات أكبر	أ	ب		
	3	4	5		تقليل الجهود المفقودة في العمل وتقليص الاخطاء والتكاليف والنفقات	أ	ب		
	2	4	5		المصداقية والامانة وحسن الخلق والمرونة وحسن التعامل مع الاخرين	أ	ب		
			5		جودة العمل ومطابقته للمواصفات		ب		

6

تدريب وتنمية الموارد البشرية .

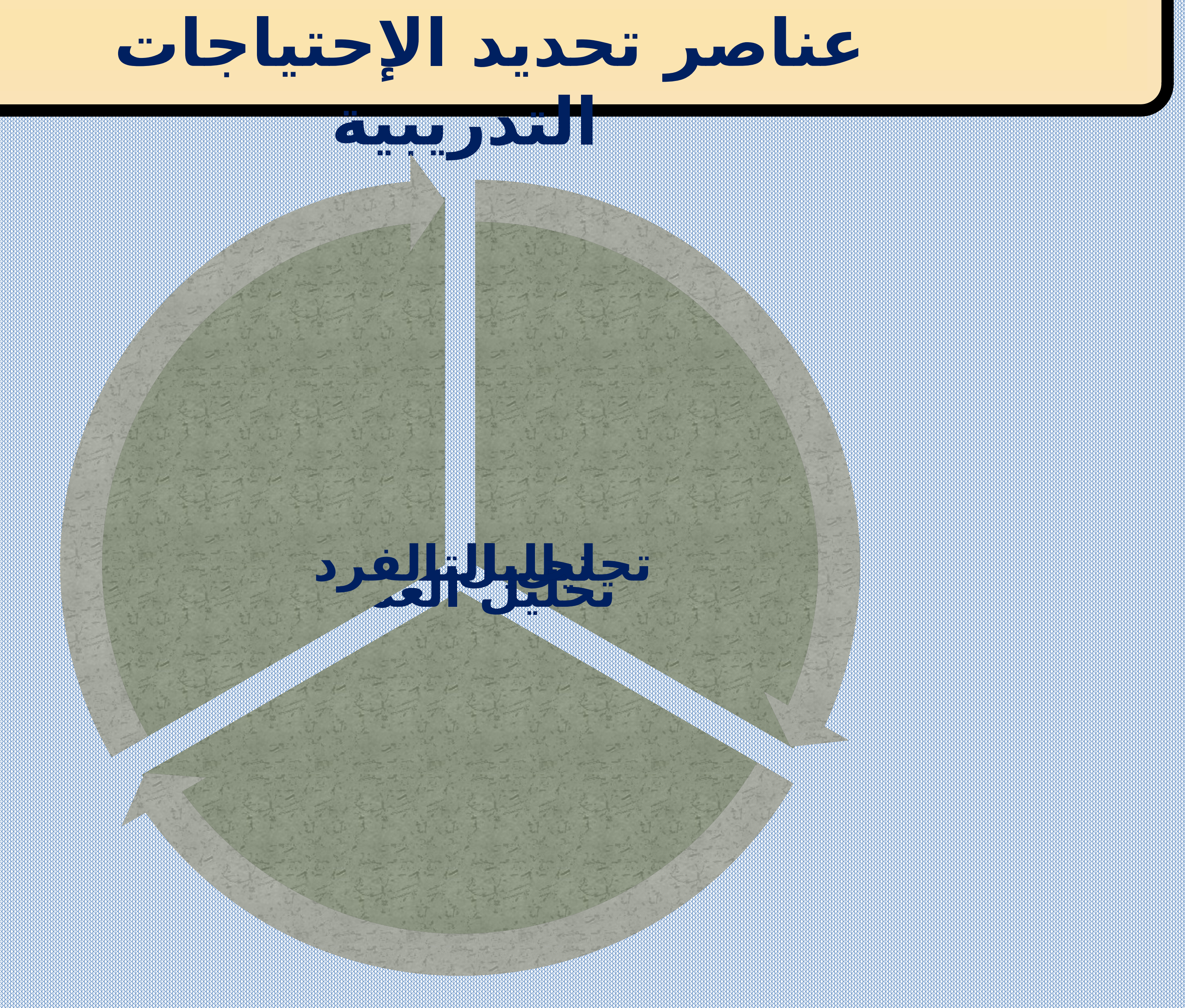
((يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (11))) سورة المجادلة
تعالي ((وَلَئِنِ اتَّبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَمَا جَاءَكَ مِنَ ا
كَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا وَاقٍ (37))) سورة الر

إذا اعتقدنا أن ثمن التدريب غالي
فعلينا أن نتذكر ثمن الجهل. "



تحديد
الفجوة
التدريبية
الأداء
المتوق
ع
من
الأفراد
الأداء
الحالي
للأفراد

عناصر تحديد الإحتياجات التدريبية



نموذج لخطة التدريب بحسب تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المنظمة للعام المالي 2019 .

الهدف العام : هو تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة عالية وبفاعلية

م	الأهداف	نوع التدريب	الإجراءات والسياسات	المستهدفون	عدد المشاركين		مدة التدريب	المنفذون للتدريب	تأريخ التنفيذ		نوع التمويل	التكلفة المالية المتوقعة بالريال			الإجمالي العام	النتائج المتوقعة
					الفروع	المركز			من	إلي		البرنامج التدريبي	الانتقال	المتابعة والإشراف		
1	إعداد خطة متكاملة للاحتياجات الوظيفية للمنظمة	إداري	- تحليل الاحتياجات الوظيفية - تحديد الاحتياجات الوظيفية ، وإعادة توزيع القوي العاملة الموجودة - تحديد الفجوة	موظفي المنظمة في المركز والفروع	10	8	14	مدير عام الموارد البشرية وإدارة التدريب	20 - 2 - 2019	4 - 3 - 2020	محلي من الموازنة العامة للمنظمة بند التدريب	950.000	120. 000	100.000	1.170.000	تحقيق التوازن بين العرض والطلب سد الاحتياج من القوي العاملة
2	إعداد التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة	استراتيجي إداري وفني ومالي	ا لتحول من الدور الإداري البيروقراطي الي الدور	مدراء العموم ومدراء الإدارات في المرك	10	10	7	خبراء ومدربين أكاديميين	5 - 4 - 2019	2 - 4 - 2019	محلي من الموازنة العامة للمنظمة بند	500.000	400.000	120.000	1.020.000	قيادات إدارية لديها القدرة علي التخطيط الاستراتيجي ، وإعداد الخطط

7 إدارة العلاقات مع العاملين

قال تعالي ((مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ثُمَّ إِلَى رَبِّكُمْ تُرْجَعُونَ (15))صدق الله العظيم
سورة ال...

فريق العمل هو الذي بنا الأهرامات

العدالة الوظيفية وعلاقات العمل .

- عمـــل صـــناديق مخصـــصة لوضـــع الشكاوى و المقترحات .
- تصـــميم إجراءات الموارد البشريـــة التي تتناول حقوق العاملين .
- تصـميم آليـة المحاسـبة والمسـائلة واتخاذ القرارات وتنفيذ العقوبات
- توضيـح المفاهيـم المختلفـة لتكافـؤ

إدارة الأخطار وحماية الموظفين

- ❑ - الحقوق والمسؤوليات .
- ❑ - الحقوق القانونية والحقوق التعاقدية .
- ❑ - حق حرية التعبير .
- ❑ - اختلاف وجهات النظر .
- ❑ - الإبلاغ عن تجاوزات ومخالفات المدراء .
- ❑ - الحق في تقديم الشكاوي .
- ❑ - الصحة والأمان والأمن .
- ❑ - السلامة المهنية والصحة .
- ✓ - تركيب منظومة لإنذار المبكر وأدوات السلامة وتمنظمة بيئة العمل .
- ✓ - تصميم آلية للتعامل مع الشكاوى وتنسيق برامج الصحة والسلامة المهنية
- ✓ - تأمين المنظمة من حدوث الحرائق وخلافها .
- ✓ - توفير التأمين الصحي للموظفين وأسرهم .
- ✓ - انشاء نقابة تعمل علي متابعة حقوق الموظفين .
- ✓ - توفير معدات ومستلزمات شبكة الأمان (منظومة

8 طيط المسار الوظيفي

قال تعالى في سورة الزخرف أهم
يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم
معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم
فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً

يقال ((إن ما
تستطيع تحقيقه
مرة تستطيع

9

تعـــويضات العــاملين وحالات إنهاء الخدمة

قال تعالي (وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا) صدق الله العظيم أية (9) سورة

وقال تعالي (وَأَمَّا الْجِدَارُ فَكَانَ لِغُلَامَيْنِ يَتِيمَيْنِ فِي الْمَدِينَةِ وَكَانَ تَحْتَهُ كَنْزٌ لَهُمَا وَكَانَ أَبُوهُمَا صَالِحًا) أية (82) سورة الكهف .

أفضل من أن تسمع

أولاً : التعويضات

- توفير الرعاية الصحية التي تساعد على رعاية واستقرار الموظفين .
- تعويض الإصابة أثناء العمل أو بسببه .
- عمل قاعدة بيانات للمحالين إلي التقاعد مفصلة وحفظ وأرشفة تلك القاعدة
- رفع كشوفات المحالين إلي التقاعد إلي وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
- إحالة كل من بلغ أحد الأجلين إلى التأمينات والمعاشات لعمل إجراءات الربط
- منحهم المستحقات القانونية (المعاش التقاعدي) . وأية مزايا أخرى .
- تكريم من يتم إحالتهم إلى التقاعد ومنحهم

ثانياً : إنهاء الخدمة

حالات إنتهاء الخدمة:

- - إنهاء الخدمة :

(بلوغ السن القانوني - طلب الموظف - عدم اللياقة الصحية - عدم صلاحية الموظف للقيام بمهام الوظيفة خلال الفترة الإختبارية - إنتهاء مدة العقد - وفاة الموظف - فقدان الجنسية) .

- - الإستقالة .

تقديم إستقالة مكتوبة مع إشعار لمدة شهر واحد - لا يجوز البت في طلب الإستقالة قبل مرور أسبوعين من تاريخ تقديمها – يتم قبولها أو رفضها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم الطلب - تعتبر الاستقالة مقبولة بإنتهاء هذه المدة) . ويمكن تأجيلها لمدة ثلاثة أشهر إذا اقتضت الحاجة – يمنع النظر في طلب الاستقالة في حالة وجود إجراءات تأديبية أو جنائية للموظف حتي صدور الحكم- الانقطاع عن العمل يعتبر الموظف مستقيلاً إذا انقطع عن العمل لمدة

10 جيا المعلومات والاتص

قال تعالي ((وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (85))) صدق الله العظيم .

(نعشق التجديد و التطوير و نرفض التقليد) .



نظـــم معلومات إدارية

الإعارة

الندب

التكليف

النقل

الإجازات

الأقدمية

الحضور والانصراف

علاوات

تقييم أداء الموظف

ترقيات

إنهاء خدمة

النظام الآلي للرواتب

تعيينات

- مكونات نظام معلومات ... ال...

المدخلات

-بيانات العاملين
-بيانات شخصية
-المهارات والاهتمامات
-التاريخ الوظيفي
-تقارير تقويم الأداء
-التدريب والتنمية

احتياجات الوظائف

متغيرات البناء التنظيمي

الميزانية وبيانات التكاليف

أنماط القيادة والإشراف

العمليات والمعالجات

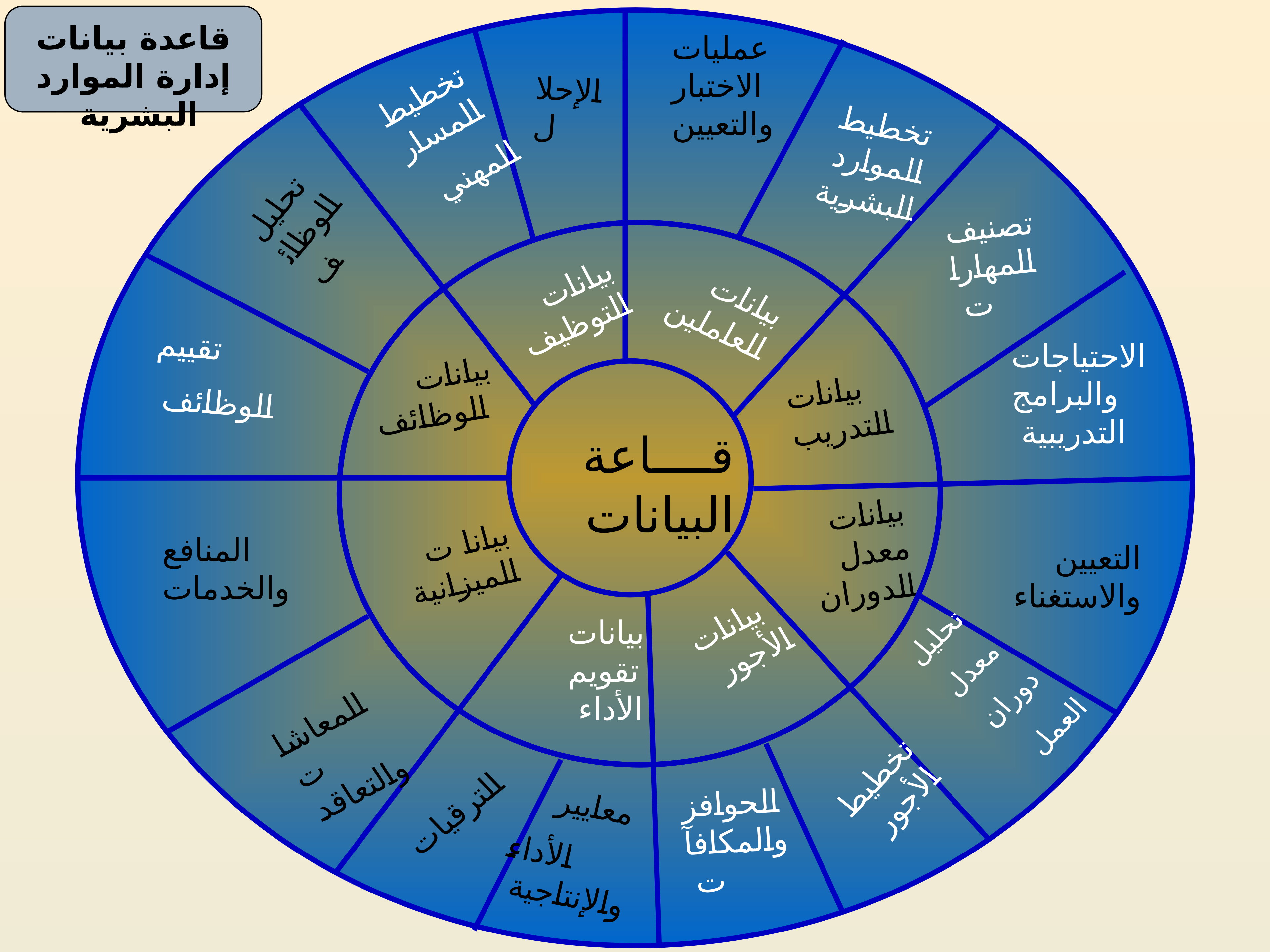
تحليل القيم الحالية
• الاختبارات الإحصائية
• المقارنات والمباريات
• تحليل الانحدار والبرمجة الخطية

التطوير المرحلي للبرامج

المخرجات

الاختيار والتعين
* المواءمة بين الأفراد والوظائف
* مخزون المهارات
- التوظيف
* فعالية الاختيار
* أنواع المهارات المطلوبة.
* نقاط القوة الوظيفية
- التدريب والتنمية
* الاحتياجات التدريبية
* برامج التدريب
* تقويم التدريب
- تقويم الأداء
* معايير التقويم ومقاييسه
* تقويم المديرون
- دراسة هيكل الأجور والحوافز
- ...

التغذية المرتدة



قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية
قـــاعة البيانات
بيانات التوظيف
بيانات العاملين
بيانات التدريب
بيانات معدل الدوران
بيانات الأجور
بيانات تقويم الأداء
بيانا ت الميزانية
بيانات الوظائف
عمليات الاختبار والتعيين
تخطيط الموارد البشرية
تصنيف المهارات
الاحتياجات والبرامج التدريبية
التعيين والاستغناء
تحليل معدل دوران العمل
تخطيط الأجور
الحوافز والمكافآت
معايير الأداء والإنتاجية
الترقيات
المعاشات والتعاقد
المنافع والخدمات
تقييم الوظائف
تحليل الوظائف
تخطيط المسار المهني
الإحلال